



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Practical Development of a Marketing Plan: Bermad

Autor/es

Miguel Falcón Bastarras

Director/es

Miguel Guinalíu

Facultad de Economía y Empresa
Junio 2016

RESUMEN:

Este Trabajo Fin de Grado (TFG) que exponemos trata sobre el desarrollo práctico de un plan de marketing, en concreto, de la empresa Bermad, en un posible proceso de apertura al mercado de Marruecos.

El presente estudio, pretende analizar, en primer lugar, los aspectos de un análisis externo que, supongan tanto oportunidades como amenazas para este proceso, también, van a analizarse los aspectos internos de Bermad, de forma que, mediante estos análisis puedan sacarse conclusiones sobre este proceso.

La elección tanto de los objetivos como de los planes de acción, presupuestos y puesta de control, que analizaremos posteriormente, van a contribuir a obtener una visión global de este posible proceso de apertura al mercado marroquí.

Palabras clave: hidrología, análisis del entorno, análisis DAFO, objetivos, planes de acción, control.

ABSTRACT:

This TFG is about the practical development of a marketing plan, specifically of Bermad S.L, and a possible process of opening market in Morocco.

This project studies, first, an external analysis aspects such as opportunities and threats, we will also analyze internal aspects of Bermad to obtain conclusions about this possible process.

The choice of objectives, action plans, budgets and control, will help to get an overview of this process.

Keywords: hydrology, environmental analysis, SWOT analysis, objectives, action plans, control.

INDICE: DESARROLLO PRÁCTICO DE UN PLAN DE MARKETING “BERMAD”

1. Introducción	5
2. Análisis y diagnóstico	
• 2.1 Presentación y descripción de la situación inicial	6
• 2.2 Análisis externo	
▪ Principales sectores económicos	7
▪ Marco económico	8
▪ Marco socio-demográfico	10
▪ Marco tecnológico	12
▪ Marco político	13
▪ Marco ecológico	14
▪ Marco legal	15
▪ El mcdto marroquí, un mcdto al alza	16
▪ Clientes	18
▪ Competencia	19
• 2.3 Análisis interno	
▪ La calidad un concepto clave	22
▪ Política de producto	22
▪ Política de precios	25
▪ Política de comunicación	26
▪ Política de distribución	27
• 2.4 Análisis DAFO	28
3. Objetivos, estrategias, planes de acción y presupuestos	
• 3.1 Objetivos	29
• 3.2 Estrategias	29
• 3.3 Planes de acción	30
• 3.4 Presupuestos	33
• 3.5 Control	35
4. Conclusiones	37
5. Anexos	
• 5.1 Encuesta Bermad	39
6. Bibliografía	41

INDICE DE ILUSTRACIONES: DESARROLLO PRÁCTICO DE UN PLAN DE MARKETING “BERMAD

2. Análisis y diagnóstico

• Tabla 2.2.1: Principales sectores económicos	8
• Gráfico 2.2.2: Inflación entre países (2010-2014)	9
• Tabla 2.2.3: Credit rating	9
• Gráfico 2.2.4: Pirámide poblacional Marruecos 2015	10
• Gráfico 2.2.5: Población rural y urbana Marruecos 2015	11
• Gráfico 2.2.6: Evolución del desarrollo industrial	13
• Gráfico 2.2.7: Países y evolución de emisiones de CO ₂	14
• Tabla 2.2.8: Principales clientes de Bermad	18
• Tabla 2.2.9: Mapa de posicionamiento competitivo	20
• Tabla 2.2.10: Mapa de posicionamiento competitivo	21
• Gráfico 2.3.1: Incidencia de las secciones en las ventas	25
• Tabla 2.3.2: Precios de Bermad	26

3. Objetivos, estrategias, planes de acción y presupuestos

• Tabla 3.4.1: Objetivos, estrategias, acción y presupuestos	33
• Tabla 3.4.2: Gastos y presupuestos básicos estimados	34
• Tabla 3.5.1: Medición de los resultados obtenidos	36

1. INTRODUCCIÓN

La elección del tema “Desarrollo práctico de un plan de Marketing”, en concreto, sobre la empresa Bermad, para la elaboración de este Trabajo Fin de Grado (en adelante TFG) ha sido por diversas razones, una de las principales, es el interés que el sector hidrológico, del cual vamos a hablar más adelante, en un ámbito personal, suscita en mi, razón por la cual la elaboración de este proyecto, otra de las razones de peso, es el interés por el marketing, así como plasmar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación académica, para poder profundizar en el tema y llevar a cabo una visión más practica dentro del mismo, consiguiendo incrementar mi formación en este ámbito.

La posible apertura de Bermad Europe al mercado marroquí es un tema que, actualmente, en el sector en el cual vamos a movernos a lo largo del TFG, ha suscitado una gran importancia, en parte debida a la gran inversión en obras hidráulicas que están previstas a medio plazo, y el déficit hidráulico existente en este país, surgiendo de esta forma innumerables rumores dentro del sector.

El principal objetivo de este TFG es, además de lo comentado anteriormente, conseguir una guía a seguir por *Bermad* en su posible proceso de apertura al mercado de Marruecos, haciendo especial hincapié en todos los puntos que puedan favorecer este proceso, de igual modo que aquellos que puedan suponer problemas o trabas para su implantación.

A la hora de establecer una ordenación de los puntos que vamos a tratar en este proyecto, vamos a destacar que en primer lugar nos centraremos en un análisis y diagnóstico, procediendo a un análisis tanto externo como interno, con todos los puntos que ocupen, también procederemos a realizar una análisis DAFO, a definir los objetivos, estrategias, planes de acción y presupuestos y finalizaremos con unas conclusiones.

2. ANALISIS Y DIAGNÓSTICO

En este apartado de análisis y diagnóstico, en primer lugar vamos a presentar la empresa en cuestión y vamos a describir su situación inicial, posteriormente, procederemos a analizar el sector externo del mercado marroquí, incluyendo un estudio sobre los principales sectores económicos, marco económico, marco socio-demográfico, marco tecnológico, marco político, marco ecológico y marco legal.

Más adelante, analizaremos las posibilidades que ofrece el mercado al sector en cuestión, y, finalmente, concluiremos con un análisis de los clientes y competidores de Bermad.

2.1 PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL

Bermad Europe es una empresa multinacional que actualmente se encuentra representada en 85 países por todos los continentes donde goza de un liderazgo mundial en el sector de las soluciones hidráulicas, concretamente en su producto estrella, las válvulas de control.

Se trata de una empresa relativamente joven en Europa, ya que sus comienzos surgen hace cinco años, concretamente en el año 2010, llegando actualmente a encontrarse en un punto asentado dentro del mercado, con unas expectativas de futuro y crecimiento muy elevadas.

Dentro del sector hidrológico tiene un peso muy relevante, ya que incorpora una amplia tecnología en su proceso y uno de los objetivos principales es dar una solución personalizada y directa a cada uno de sus clientes, de forma que consiga crearse una relación con éstos a largo plazo.

La empresa apuesta como principal aspecto por la calidad de sus productos, y la constante renovación y tecnología en lo que a materia de riego concierne, todo esto a nivel mundial aunando tanto la visión como la misión de la compañía anteriormente citadas, otro aspecto que cabe destacar a la hora de realizar esta descripción inicial es su gran concienciación con el medio ambiente, quedando latente en todas sus líneas de producción.

BERMAD está presente en las más grandes obras de ingeniería encontrándose entre las que destaca el "Euro túnel", que une a Francia e Inglaterra

Un alto porcentaje de las ventas van dirigidas a clientes o empresas de gran volumen, con las garantías de cobro y volumen de ventas que se aseguran cada ejercicio, sin desmerecer de ningún modo al mercado o empresas de un nivel inferior, sin las cuales, según se asegura desde la propia empresa no se conseguiría los datos o números que actualmente se están registrando

Sus principales campos de actuación podemos generalizarlos en torno a tres, todos ellos con sus respectivas variedades.

- Riego y agricultura
- Abastecimiento de agua
- Protección contra incendios

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

- **Principales sectores económicos.**

La riqueza de la tierra y suelo de Marruecos es un factor clave para poder destacar la agricultura como el sector clave del país, hablando en términos porcentuales, el 40% de la población activa trabaja en este sector, representando de esta forma también en términos porcentuales un 15% del PIB

Otra gran partida del PIB se corresponde con el sector industrial, según Treating Economics (2015) concretamente representa el 30%, entre las cuales podemos destacar la industria alimentaria, la textil y el refinado de petróleo.

El porcentaje restante viene condicionado por el sector terciario, donde podemos destacar como hemos mencionado anteriormente el turismo, siendo este un sector muy relevante dentro de la economía del país.

Tabla 2.2.1: Principales sectores económicos del país

Repartición actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (% del empleo total)	39,2	21,4	39,3
Valor añadido (% del PIB)	16,6	28,5	54,9

Fuente: elaboración propia a partir de Treating Economics (2015)

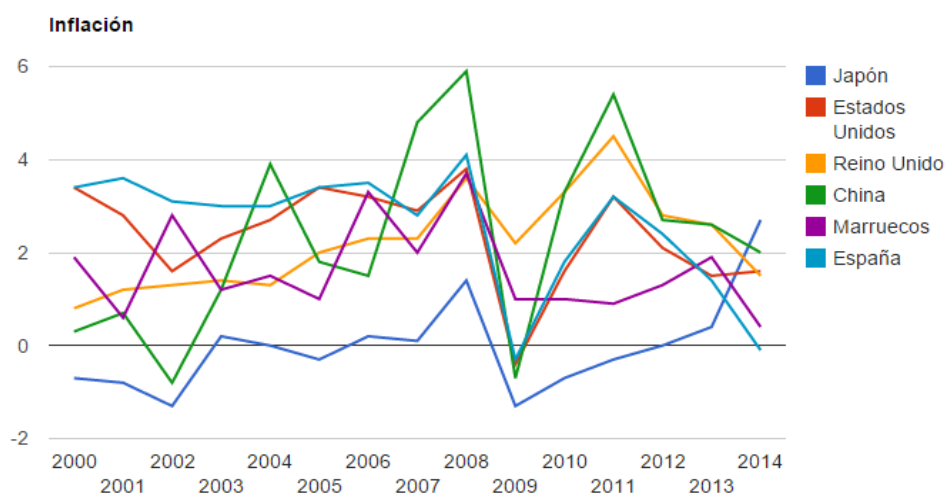
- **Marco económico.**

Uno de los puntos clave que ha llevado a la economía marroquí a conseguir una cierta estabilidad macroeconómica es la baja inflación, como punto contrario también debemos hacer especial mención a la crisis económica Europea y la consiguiente bajada de la demanda, así como las desfavorecedoras condiciones ambientales que afectaron a la producción agrícola en el año 2012, provocando una ralentización en el crecimiento del país.

Para hablar de la inflación y como consecuencia de poder ajustar bienes del petróleo a precios más “universales” en 2013 la inflación aumento en 2,3%. Las subvenciones, así como la masa salarial fueron controladas, debido a la solicitud del FMI, estableciendo una obligación al país de abonar cinco mil millones de euros, que acentuó el déficit presupuestario, provocando un aumento de los precios.

Podemos ver, según The World Bank (2014) la evolución de la inflación marroquí comparada con los principales países

Gráfico 2.2.2: Inflación entre países (2000-2014).



Fuente: The world Bank (2014).

Uno de los sectores clave que ha conseguido aumentar las exportaciones de este país ha sido principalmente el sector de la aeronáutica y automoción.

Podemos observar en la siguiente tabla de clasificación crediticia de Marruecos con España, elaborada por las principales agencias mundiales en el año 2014, que, ambos países presentan unas calificaciones similares, son países de calificación media que se encuentra en una buena situación pero propensas a cambios económicos con un riesgo crediticio moderado.

Tabla 2.2.3: Credit Rating

	Marruecos	España
Fitch Ratings (L/C)	BBB	BBB
Standard & Poor's (L/C)	BBB-	BBB-
Moody's (L/C)	Ba1	Baa3
COFACE (Riesgo País)	A4	B
COFADE (Ambiente Negocios)	A4	A1

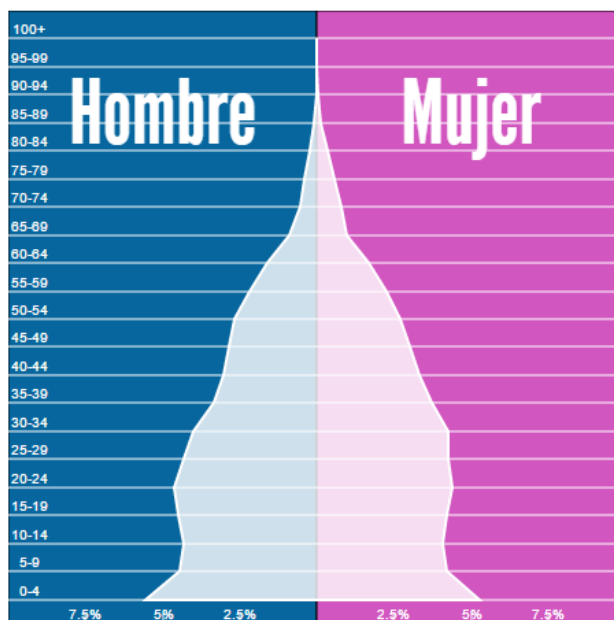
Fuente: Elaboración propia a partir de Agencia Tributaria (2014).

- **Marco Socio-Demográfico**

Marruecos, también conocido como Al Maghrib en árabe, se encuentra delimitado al Este por Argelia, al Sur por Mauritania, por el Mar Mediterráneo al Noroeste y el Océano atlántico al Oeste, su localización geográfica ha favorecido un desarrollo de su cultura y amplias relaciones con Europa y el mundo árabe.

Según Population Pyramid (2015), en un análisis de la población, según datos del año 2015, Marruecos alcanzó los 33,1 millones de habitantes, en el siguiente grafico podemos observar la pirámide poblacional de Marruecos en el año 2015

Gráfico 2.2.4. Pirámide poblacional de marruecos 2015



Fuente: Population Pyramid (2015)

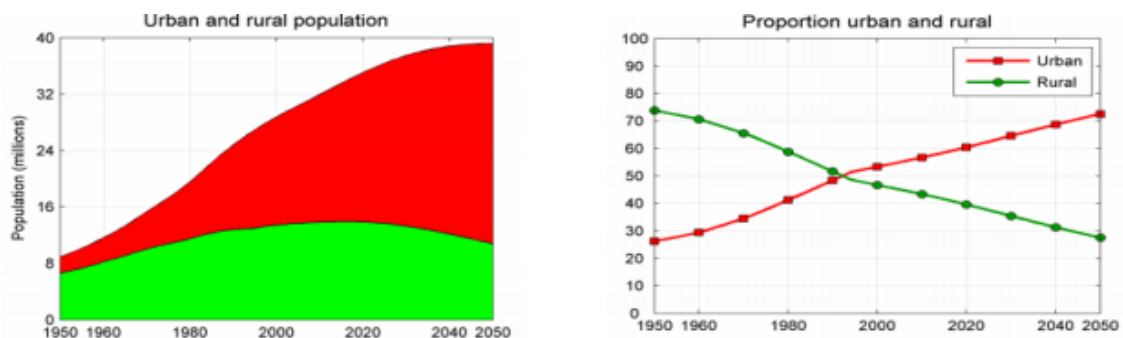
Una de las características que podemos destacar de este análisis es la edad media con la cual cuenta el país, siendo ésta de 27,3 años, cifra que, descubre una población joven, hablando en términos porcentuales, alrededor de un 30% de la población tiene menos de 15 años.

En los últimos años, podemos destacar una urbanización de la población marroquí, destacando, a nivel numérico que aproximadamente un 61% de la población reside en ciudades, como consecuencia del éxodo rural.

Como consecuencia a este gran éxodo rural, el país actualmente se encuentra con unos altos datos de desempleo en relación a los estratos de la población más joven, una de las causas es la comentada anteriormente.

En relación al fin de nuestro estudio en este trabajo, vamos a destacar el creciente interés por parte de esta parte de la población más joven, en su vuelta a áreas rurales y su consiguiente incorporación al mercado de trabajo, fundamentalmente en lo que refiere al área de la agricultura. Como se muestra en la figura 2.2.5

Gráfico 2.2.5: Población rural y urbana de Marruecos en 2015.



Fuente: United Nations Population Division, Country Profiles. (2015)

Según United Nations Population Division (2015) la población marroquí está formada por, en torno a un 69% de árabes, ubicados en zonas urbanas, un 29% de bereberes indígenas, que se ubican fundamentalmente en las zonas rurales y un 2% saharauí.

Respecto al tema de la religión, la mayoría de los marroquíes son musulmanes.

El clima predominante es mediterráneo en las zonas del Norte, atlántico en el Oeste, desértico al Sur y continental en el interior.

Respecto a los recursos naturales merece destacar principalmente los fosfatos, así como su contribución al PIB, siendo el primer exportador mundial.

Las energías solares y eólicas están siendo también desarrolladas para reducir la dependencia del país sobre proveedores externos para su energía.

- **Marco Tecnológico.**

La modernización que está llevando a cabo la economía de Marruecos se hace visible en el gran número de licitaciones, privatizaciones y concesiones que se están siendo latentes para su apertura al mercado global.

La creación de un sector industrial potente, es un reto como consecuencia de la globalización y evolución que se está llevando a cabo, esto ha sido favorecido por el Pacto Nacional Industrial (2009-2015), cuyo objetivo es dar a conocer las oportunidades de negocio e inversión del país para inversores globales, para de esta forma poder aprovechar las oportunidades que se generen en industria.

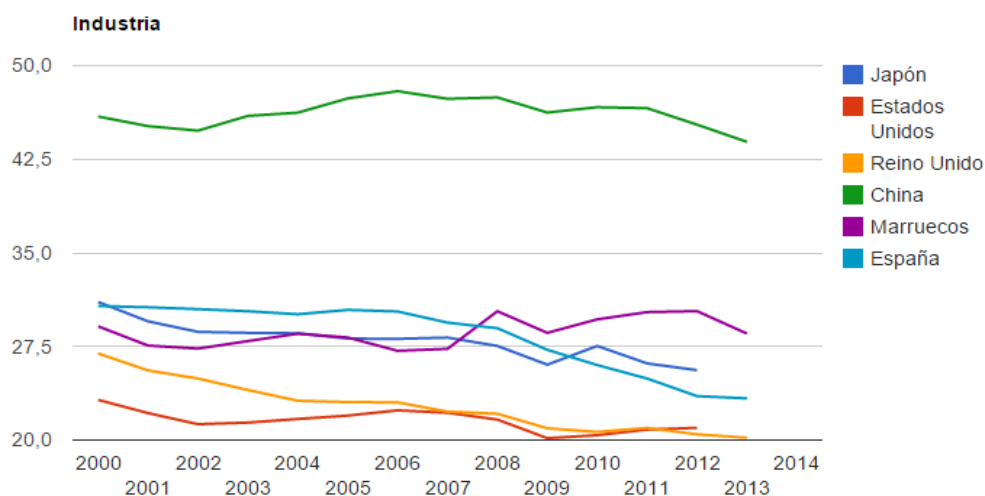
Este pacto consta principalmente de una serie de acciones primordiales:

- Fortalecer la competitividad y eficacia de las Pymes
- Optimizar el clima de negocios
- Formación y desarrollo
- “Plataformas Industriales Integradas”.
- Ejecución

En relación a los principales sectores industriales del País, destacamos: Alimentación, automóvil, aeronáutica, electrónica y textil

Como dato de interés para nuestro estudio vamos a destacar la creación de un parque agroindustrial, el “Agropôle” en el año 2010, que conllevó una inversión de casi 13 millones de euros y en torno a 5100 puestos trabajo.

Grafico 2.2.6: Evolución desarrollo industrial.



Fuente: The Global Economy, (2015)

- **Marco Político.**

El sistema político marroquí está desarrollado por una cámara de representantes, elegida por la cámara de consejeros y los votantes.

En 2011 se aprobó por referéndum una nueva constitución propuesta por el Rey Mohamed VI, basada en una nueva repartición de poderes entre el gobierno y el monarca, incrementando las libertades y fijando un poder judicial independiente.

De esta forma el parlamento incrementó su poder, reservándose el Rey el derecho legislativo sobre los asuntos dedicados a religión y seguridad.

En el año 2011, y tras unas elecciones parlamentarias, el partido elegido fue "Justicia y Desarrollo" y su portavoz Abdellah Benkirne fue designado jefe del gobierno por el Rey de Marruecos, formando un gobierno en colación con partidos tanto de derecha como de izquierda.

En materia económica se llevaron a cabo una serie de decisiones por el gobierno, un incremento en el precio del petróleo, surgiendo así la Caja de Compensación (mecanismo financiero que asume los incrementos, subvencionando una serie de productos básicos), y la reforma de las pensiones.

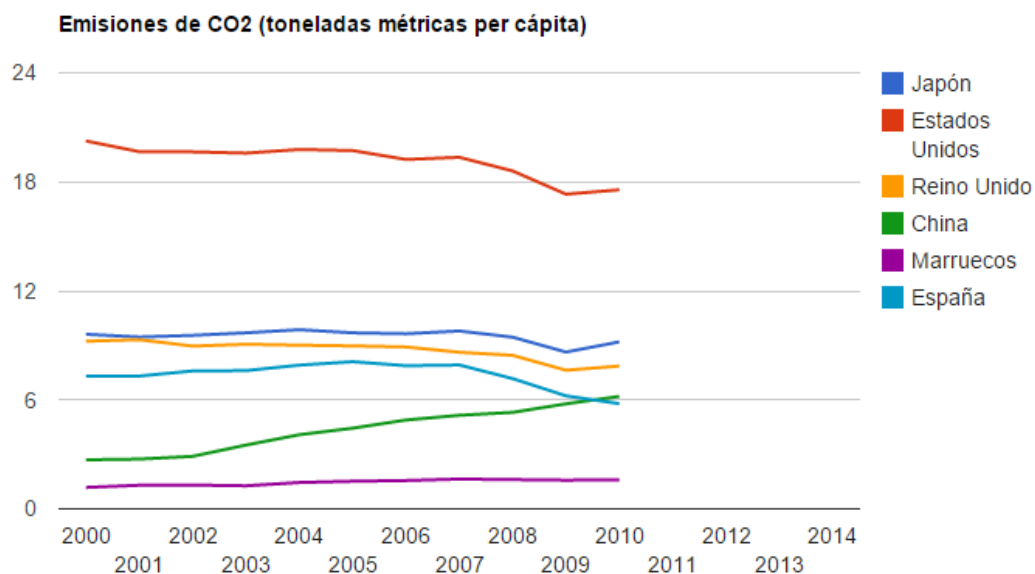
- **Marco ecológico.**

Las energías renovables en el territorio marroquí están en un punto de inflexión, la creación de centros y plantas de energías renovables está siendo un hecho patente en la actualidad, concretamente las relacionadas con materia solar y eólica

La concienciación de la sociedad y el gran interés de este país por este tipo de energía se hacen visibles en datos que estiman para el año 2020, siendo en este momento cuando se espera que las energías renovables representen en torno al 45%. En materia de las emisiones de CO₂, Marruecos es uno de los países del continente africano que mayores emisiones presenta.

Marruecos también ha iniciado políticas en materia de energías renovables con el objetivo de reducir que el 96% del actual consumo eléctrico proceda del petróleo.

Grafico 2.2.7: Países y la evolución de sus emisiones de CO₂.



Fuente: The Global Economy (2015)

- **Marco legal**

En el año 2012 entró en vigor el Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Marruecos, mediante el cual se procede a una eliminación arancelaria en los productos que provienen de la Unión Europea.

Actualmente se está trabajando para que este acuerdo también pueda ser efectivo para los servicios, pero aún no se ha concretado.

A pesar del desarme arancelario con la Unión Europea, se ha mantenido la tasa parafiscal a la importación que es del 0,25%.

El IVA (TVA) actualmente se trata de un tipo general del 20%, aplicable en general a todos los productos. No obstante, existen una serie de exoneraciones o tipos reducidos, para determinados productos o situaciones.

Sintetizando la existencia de barreras a la entrada del mercado marroquí a nivel general vamos a destacar una serie de cuestiones que pueden y de hecho van a ser relevantes a la hora de la toma de decisiones:

- Falta de terrenos industriales acondicionados
- Costes de los factores productivos
- Falta de cualificación adecuada de la mano de obra, concepto de productividad y costes salariales
- Estrechez del mercado local
- Costes intangibles de entrada
- Lentitud y falta de agilidad de la administración marroquí
- Barreras no arancelarias
- Deficiencias en el funcionamiento de la justicia

Adentrándonos en el mercado en el cual opera Bermad y de forma que la información obtenida con anterioridad vamos a establecer unos puntos específicos del sector en el cual nos vamos a mover, de forma que las barreras a la entrada del mercado que puedan existir sean más acordes a los propósitos de Bermad.

- Alto nivel de inversión: el sector del agua es un sector muy capitalizado y necesita inversiones importantes que superan, generalmente, la capacidad de inversión local. El desarrollo de este sector en Marruecos dependerá de la

aptitud que tenga este país para atraer a inversores extranjeros y crear las mismas condiciones favorables a la inversión que ofrecen otros países de la región mediterránea.

- Al ser considerado como producto con gran interés social, el precio del agua se fija por la Administración en niveles muy bajos. Asimismo, el bajo precio de la venta del agua respecto al coste global (inversión y distribución) no permite generar rentabilidad al sector.
- Marco reglamentario incompleto en el tratamiento de aguas residuales: pese a la regulación fijada sobre los recursos hídricos, no hay una ley referida al tratamiento de aguas residuales
- Monopolio Office National de l'Electricité et l'Eau Potable (ONEE) la posición monopolística de la ONEE es bastante alta pese a la existencia de distribuidoras. Por ejemplo, toda la tecnología empleada en el tratamiento de aguas, tiene que ser primeramente evaluada y aprobada por la ONEE antes de que pueda utilizarse como tecnología en cualquier implantación en el país
- Falta de medidas e incentivos financieros que motiven a las empresas extranjeras a invertir en este sector

• **El mercado Marroquí, un mercado al alza**

Uno de los principales alicientes para la entrada de la empresa en el mercado Marroquí es la deficiencia que existe actualmente en la calidad del agua y el saneamiento, de ahí los rumores suscitados dentro del sector en el cual nos vamos a mover para la posible apertura hacia este punto.

La demanda de agua potable en este mercado ha experimentado una creciente evolución esperando seguir la creciente tendencia en años posteriores.

El aumento de la población, así como de la tasa de urbanización y las crecientes necesidades en el mundo rural y por consiguiente en el mercado agrícola son un detonante a nuestro favor para que este proceso pueda llegar a ser efectivo.

Uno de los puntos fuertes con los que juega Marruecos a la hora de invertir es que, como la mayoría de los países del Magreb, ha experimentado un incremento notable de

la demanda de agua. Es debido en gran parte a un mayor desarrollo industrial, al incremento del turismo y al crecimiento e implantación de sistemas de riego.

Las oportunidades de Marruecos son muchas y muy variadas. Entre las principales destaca el “Programa nacional de saneamiento y depuración de aguas usadas” o la “Declaración de urgencia para rehabilitar y reforzar las redes de recuperación y distribución del agua”.

Últimamente se han puesto en marcha numerosos sistemas de depuración y reutilización de aguas usadas comenzando incluso a desalar el agua del mar como alternativa a la escasez, debido en gran medida a la baja cantidad de lluvias en la zona geográfica en la cual se encuentran.

En una primera imagen podemos destacar que la perspectiva es positiva. Actualmente existen diferentes planes estatales en materia hidrológica (saneamiento y aprovisionamiento de agua potable) que van a conllevar importantes inversiones en los años venideros.

Según la Oficina económica y comercial de España en Marruecos, concretamente Diego Aparicio, la Estrategia Nacional del Agua ha dotado un presupuesto de 82.000 millones de dirhams (en torno a 7.450 millones de euros), mientras que el Plan Nacional de Saneamiento (PNA) está dotado con 50.000 millones de dirhams (en torno a 4.545 millones de euros) hasta 2020. Por su parte, la ONEE (Office National de l'Electricité et l'Eau Potable) en su plan de inversiones prevé destinar 1.638 millones de euros en agua potable y 559 millones de euros a saneamiento

A modo de conclusión con todo lo expuesto anteriormente tanto en el análisis del macroentorno como contando con las expectativas de crecimiento del sector hidráulico en Marruecos, vamos a destacar y corroborar la importancia y peso que tiene en las empresas del sector, debido a la gran inversión prevista en infraestructuras, concluyendo que se trata de un mercado que, para una empresa como Bermad, con la notoriedad dentro del sector que tiene y los recursos que presenta, es un mercado atractivo y adecuado para su presencia.

- **Clientes**

Tabla 2.2.8: Principales clientes de Bermad.

OHL (Obrascon Huarte Laín)	10%
----------------------------	-----



Tragsa (Empresa de Transformaciones Agrarias S.A)	15%
---	-----



Acciona	10%
---------	-----



Agbar (Aguas de Barcelona)	5%
----------------------------	----



FCC (Fomento de Construcciones y Contratas)	10%
---	-----



CCRR (Comunidades de Regantes)	15%
--------------------------------	-----



Aqualia	5%
---------	----



Fuente: Elaboración propia a través de datos de la empresa

Para realizar este análisis de los clientes hemos establecido un análisis histórico de Bermad Europe Ibérica, es decir, aquellos pertenecientes al panorama de España, en relación al porcentaje de venta de sus productos

Podríamos profundizar más sobre estos clientes, aunque creemos que su nombre es suficiente en el mercado de la construcción y de la hidrología para conocer su fiabilidad y solidez en el mercado.

Para el año 2015-2016 está previsto que el número de clientes aumente, ya que se están cerrando negociaciones con importantes clientes, como son Espina Obras Hidráulicas, Constructora San José y UTE RAE (Unión temporal de empresas entre OHL y Aquambiente)

- **Competencia**

Para analizar a nuestra competencia vamos a seleccionar las principales empresas establecidas en Marruecos que desempeñan la misma actividad que Bermad.

- La Officine National de L'Electricité et de L'Eau Potable (ONEE) es el primer productor nacional en términos de agua potable en el medio urbano, que representan el 80% de la producción nacional y que cubren las necesidades del 96% de la población urbana de Marruecos.

También es el primer distribuidor con más de 1,2 millones de clientes en más de 500 núcleos urbanos. En cuanto al acceso al agua potable del medio rural, la ONEE ha conseguido llegar a una tasa de acceso del 93% a finales de 2012, Además de la ONEE, hay otros organismos encargados de la producción de agua potable, existen las Agencias de Cuencas Hidráulicas, con capacidad para gestionar los recursos acuíferos de su región asignada. Actualmente existen en Marruecos nueve Agencias de Cuenca Hidráulica, que tienen autonomía financiera y están tuteladas por el Ministerio.

En un análisis de la competencia existente en Marruecos, y atendiendo a las empresas extranjeras en lo que a nuestro sector se refiere vamos a destacar a dos multinacionales francesas como son Veolia y Grupo Suez - Lyonnaise des Eaux

- Veolia tiene la concesión de Rabat (REDAL), Tánger (AMENDIS Tánger) y Tetuán (AMENDIS Tetuán)

- Grupo Suez - Lyonnaise des Eaux tiene la concesión de Casablanca (LYDEC) por un periodo de 30 años, su comienzo se sitúa en el año 1997
- Dimatit: se trata de una empresa marroquí cuya actividad principal se trata de la fabricación de tubos en PVC, polietileno y polipropileno, contadores de agua, equipamiento gota a gota y válvulas para riego.
- Jlm Sarl se trata de otra empresa Marroquí, con la misma actividad que Bermad, definiéndose como una empresa especializada en la fabricación de equipos de riego, fundición de metales, fabricación de motores VM, Lombardini y exclusivo agente VOLVO PENTA, generadores y equipos de bombeo y valvulación en general.

Para analizar aquellos puntos fuertes y débiles que tiene Bermad respecto a los competidores citados anteriormente, según la dirección de Bermad, así como de expertos en el sector, vamos a proceder a analizarlos respecto a un mapa de posicionamiento competitivo. Seleccionando unas características comunes y relevantes para las compañías que operan en el mercado hidrológico: Precio, servicio, proximidad y garantía.

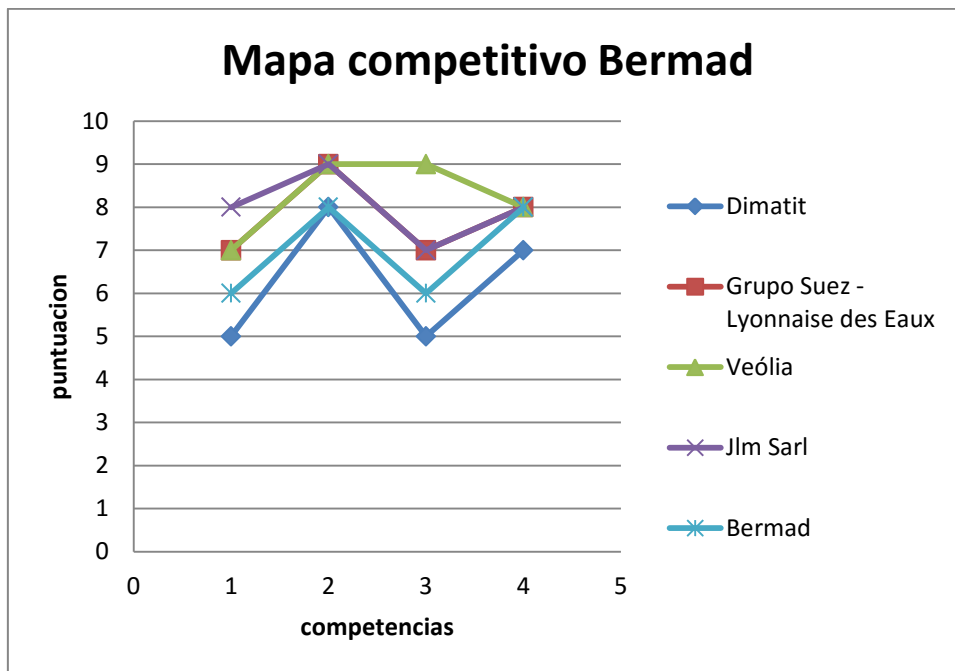
Vamos a establecer una puntuación a las características tanto de las empresas de la competencia citadas anteriormente como de Bermad, esta puntuación se trata de una estimación basada en la experiencia del mercado español.

Tabla 2.2.9: Mapa de posicionamiento competitivo de Bermad

Competencia	Precio (1)	Servicio (2)	Proximidad(3)	Garantía(4)
Dimatit	5	8	5	7
Grupo Suez - Lyonnaise des Eaux	7	9	7	8
Veolia	7	9	9	8
Jlm Sarl	8	9	7	8
Bermad	6	8	6	8

Fuente: elaboración propia a través de datos de la empresa y expertos

Gráfico 2.2.10: Mapa competitivo de Bermad



Fuente: elaboración propia a través de datos de la empresa y expertos

Este mapa superior de posicionamiento competitivo lanza conclusiones como que no somos competitivos en precio y flexibilidad como es normal ya que Bermad es una compañía recién instalada en Marruecos y aun no existe ni habilidad ni las relaciones establecidas en el país como puede tener la competencia.

Según los datos obtenidos en el mapa de posicionamiento, para comenzar, debemos destacar la variable precio, es una puntuación esperada, debido al no establecimiento actual en el país, no optando actualmente a los conocimientos y habilidades que pueda presentar nuestra competencia.

En aspectos a destacar, debemos reseñar la variable servicio, siendo ésta una variable no precedida por el mercado en el cual estamos operando actualmente, y fácilmente imitable en las posibilidades futuras de adaptación.

2.3 ANALISIS INTERNO

- La Calidad, concepto clave

Una de los puntos clave a la hora de hablar de Bermad y que debe ser destacado es el tema de la calidad en sus productos, estableciéndose un programa de calidad para ser utilizado en la fabricación de válvulas así como en la elaboración de equipos relacionados con el riego en general, destacando la Certificación ISO 9001.

Todos los productos pasan por un riguroso control de calidad que aseguran el correcto funcionamiento de los mismos, Bermad Europe cuenta con un laboratorio propio de pruebas de sus productos en el cual se evalúan y consideran los puntos débiles que puedan encontrarse, con la posibilidad real de la constatación por parte del cliente en dichas pruebas, de forma que se asegure la calidad y se utilice en forma de garantía de los productos.

Los productos cuentan con las especificaciones destacadas por sus ingenieros, así como certificaciones y normas internacionales.

Esto requiere de un gran compromiso tanto por parte de la compañía como por parte del personal de la propia empresa a todos los niveles, de forma que se contribuya a implementar y mantener esos estándares de calidad. Con posterioridad a este apartado y debido a la gran importancia que le otorga esta certificación entraremos más en detalle.

- Política de producto

A la hora de hablar sobre de los productos de los cuales dispone la empresa y los cuales son un gran activo para la empresa ya que son productor líderes dentro del sector en el cual nos movemos, vamos a realizar un análisis de la gama y tipos de productos que ofrece, más adelante profundizaremos en el tema en cuestión.

La primera distinción que debemos de realizar para hablar de los productos y soluciones que se dan a los clientes podemos dividirla principalmente en tres ramas o secciones.

❖ Riego (Agricultura)

Es uno de los puntos fuertes de la compañía, dentro de esta rama de servicios y soluciones que presenta la empresa se aglutina un gran grueso de los clientes, rondando según datos de la propia compañía en torno a un 45% de la cifra total de negocios para el ejercicio del año 2015.

Dentro de las soluciones que se prestan en esta rama podemos encontrarnos:

1. Válvula de control Serie 100, dentro de esta serie y a grosso modo podemos encontrar diferentes tipos como son:
 - a. control manual
 - b. control hidráulico
 - c. control eléctrico
 - d. Reductoras
 - e. Sostenedoras
 - f. Mantenedoras de presión
2. Controladores de Riego. BIC Series, dentro de esta rama encontramos todo lo relacionado con el control y telecontrol de los sistemas de regadío y programas SCADA, con el fin de poder obtener una monitorización y chequeo de datos)
3. Válvulas de Control de la serie 400 y serie 900, principalmente indicadas para el descenso de suministro de líneas y para el control de suministro de presiones variables, los tipos que podemos encontrar dentro de esta serie son:
 - a. control manual
 - b. control hidráulico
 - c. control eléctrico
 - d. Reductoras
 - e. Sostenedoras
 - f. Mantenedoras de presión

❖ Abastecimiento, en esta rama podemos destacar principalmente que se trata de una gama de soluciones de control para uso municipal e infraestructura, suministro de agua, reciclaje de agua, aguas residuales y prevención de fugas. La incidencia de esta sección en el volumen total de operaciones de la empresa es notable actualmente, gracias a una serie de novedades e inversión en tecnología que ha llevado a un incremento considerable en su venta e

importancia para la empresa, como dato numérico supone alrededor de un 30% de la cifra de ventas de la compañía, cuyo crecimiento se espera que continúe en los años próximos.

Dentro de esta sección vamos a destacar los siguientes productos sin profundizar en cada uno de ellos.

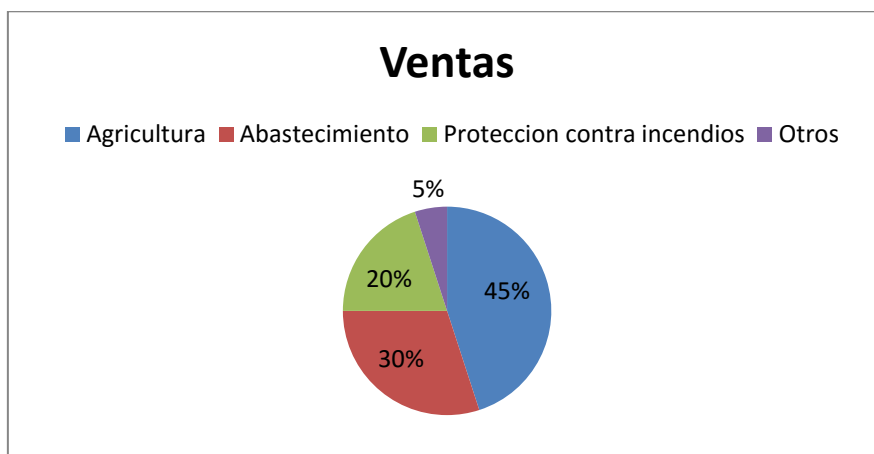
- a. Válvula básica
 - b. Reductora de presión
 - c. Mantenedora
 - d. Control de bombeo
- ❖ Protección contra incendios, concedidas para la apertura a prueba de fallos, obstrucción de flujo cero e invulnerabilidad al golpe de ariete.

En relación con las demás divisiones con las que cuenta Bermad, ésta es la que tiene un menor peso en el negocio, concretamente en torno a un 20% de la cifra de ventas.

Dentro de esta sección podemos encontrar:

- a. Presión de control
- b. Diluvio clásico
- c. Válvulas manuales
- d. Válvulas de monitoreo
- e. Control de presión
- f. Control de nivel
- g. Accesorios

Gráfico 2.3.1 Incidencia de las secciones en el volumen de ventas



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa (2015)

En este gráfico podemos observar tal y como hemos comentado con anterioridad la gran incidencia que tiene la rama de agricultura en el volumen total de ventas de ventas, copando en torno a un 45%, respecto al abastecimiento y a la protección observamos que son dos divisiones que ocupan en torno a la mitad del volumen total de ventas, dato muy semejante al volumen de agricultura, debido a las mejoras y novedades impuestas en estas divisiones, se espera un crecimiento de las mismas a niveles de ventas y beneficios.

- Política de precios.

Dentro del sector en el cual vamos a movernos la fijación de un precio estándar o fijo es un término que no puede fijarse con facilidad, ya que son numerosos los factores particulares de cada obra que pueden modificar ese precio, algunos de esos factores que cabe la pena destacar son por ejemplo, el volumen de compra, rappels de descuento, así como diversos gastos que puedan surgir, dependiendo de la zona de actuación de la empresa, por lo que estos precios suelen moverse en unos baremos en torno al 20% - 30% sobre el precio de tarifa.

La tabla 2.3.2 que aparece a continuación es una imagen de la tarifa de precios de Bermad, se debe comentar que pueden surgir modificaciones en las negociaciones con los diferentes clientes que surjan, así como sus exigencias y volúmenes de compra.

Tabla 2.3.2: Precios de Bermad

Válvula reductora de presión serie 100 de 3 vías. 2", DN50	309€/ud
Válvula limitadora de control serie 400 de 2 vías. 3" DN80	578€/ud
Válvula reductora de presión Hydrimeterr serie 900 de 3 vías. 4" DN100	1326€/ud
Válvula reductora de presión Hydrimeterr serie 900 de 2 vías. 6" DN150	3291€/ud

Fuente: Elaboración propia a través de datos de la empresa

- Políticas de comunicación

Como ocurre en toda empresa que se destine a la venta de sus productos, la publicidad, promoción y el marketing son una tarea clave, la principal misión de Bermad es cómo y qué mensajes se deben dirigir a nuestros clientes.

Uno de las características clave por la que aboga Bermad sin lugar a duda es la personalización de cada cliente.

Las acciones comerciales son el principal punto de esta estrategia de comunicación, así como la involucración del personal en cada posible cliente que se presente, con acciones tal y como hemos citado anteriormente personalizadas y dedicadas a las necesidades de cada uno, otro aspecto clave son las acciones online, así como la disposición de catálogos de los productos que presenta Bermad en diferentes idiomas, ajustados a las necesidades que puedan presentarse, destacando, en nuestro caso la mayor notoriedad del marketing físico que del digital, ya que en el sector en el cual nos movemos las relaciones publicas son un aspecto muy relevante.

Las ferias, así como los stands en congresos internacionales de gran notoriedad a nivel tanto nacional como mundial también son un aspecto clave, ya que Bermad, está presente en todas las ferias y congresos relacionados con la hidrología, siendo una

oportunidad que merece la pena aprovechar para conseguir incrementar la notoriedad de la empresa así como de seguir manteniendo el liderazgo en el mercado.

Respecto al Marketing online, también vamos a destacar la existencia de una página web actual y dinámica, la cual podemos encontrarla en diferentes idiomas, adaptándose a cada cliente, incluyendo una sección de noticias de actualidad de la propia empresa, para que las obras realizadas puedan ser seguidas por los diversos clientes que puedan acceder a la web, así como la presencia de catálogos online dentro de la misma y un buzón de sugerencias.

Todas estas acciones se realizan a través del departamento de marketing de la empresa, uno de los puntos que está a nuestro favor a la hora de esta posible apertura al mercado marroquí es que toda esta información que hemos destacado anteriormente, ya sea la propia página web o los catálogos de venta, se encuentran en diferentes idiomas, incluido el francés, siendo este el idioma principal utilizado en Marruecos.

- Política de distribución

Al tratarse Bermad de una empresa productora y distribuidora de sus productos, el tipo de canal que se utiliza para su distribución es un canal directo, caracterizado por la inexistencia de intermediarios, siendo Bermad el que desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia, también, debemos de comentar que la venta se realiza a un gran número de clientes como Agbar, Acciona, OHL, Aqualia, Riego y Gestión...

La existencia de este canal directo tiene una serie de peculiaridades, se trata de un canal de distribución corto, sin intermediarios, con lo que el producto final llega al cliente sin la presencia de intermediarios, de forma que en este tránsito desde la producción hasta la llegada del bien al consumidor final, este no se ve afectado por ningún intermediario, de forma que los márgenes y el precio no se ven todavía más elevados.

Para el transporte entre la planta de producción y los clientes finales, existen contratos y acuerdos con empresas de logística para su transporte, un punto fuerte de Bermad para la negociación con estas empresas del sector del transporte es su elevado volumen de ventas, conllevando consigo un gran número de desplazamientos necesarios para que el producto llegue hasta el consumidor final.

El transporte de Bermad en España se lleva con la compañía "Azkar" dependiendo el precio del volumen y distancia del trayecto hasta el cliente final.

2.4. ANALISIS DAFO

FORTALEZAS:

- Experiencia en el sector.
- Marca valorada en el mercado.
- Situación geoestratégica.
- Ayudas e incentivos
- Buena imagen corporativa.
- Intensivas acciones de marketing y publicidad.

DEBILIDADES:

- Dificultades financieras.
- Problemas operativos de gestión.
- Dificultades a la hora de implantación de la estrategia.
- Proceso de tramitación legal largo
- Poca capacidad de reducir precios



OPORTUNIDADES:

- Entrada a nuevos mercados de compra y a nuevos productos en Marruecos.
- Atender y explotar nuevas necesidades de clientes.
- Inversión en obras hidráulicas
- Eliminación de barreras comerciales en Marruecos.
- España es un socio estratégico en materia hidráulica
- Oportunidad de ganar cuota de mercado

AMENAZAS:

- Entrada de nuevos competidores al mercado español con precios más competitivos.
- Crisis mundial.
- Posible fracaso del programa de calidad
- Poca lealtad a la marca por parte de clientes..
- Elevado éxodo de las zonas rurales
- Productos sustitutivos de menor coste y calidad

3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

3.1 OBJETIVOS

El establecimiento de unos objetivos determinados, realistas, ubicados en tiempo y lugar así como cuantificados, en otras palabras, aquello que pretendemos alcanzar a la hora de poner en marcha el plan de marketing, una de las principales tareas para llevar a cabo este proceso consiste en establecer unos objetivos claros, siendo estos un punto clave para el desarrollo del plan.

El principal objetivo de Bermad con esta posible apertura al mercado marroquí es incrementar la cuota de mercado de la compañía en mercados internacionales, para que de esta forma la empresa continúe consolidando su imagen y desarrollo en todos los países que se pueda presentar una oportunidad.

La introducción y la consolidación en Marruecos por parte de Bermad podemos englobarlo dentro de un objetivo cualitativo, a la hora de establecer un horizonte temporal para llevarlo a cabo, establecemos un margen de 3 años.

Los factores analizados anteriormente en el análisis del macroentorno, así como la inversión prevista para este sector, en lo que a obras hidrológicas se refiere, son más que un atractivo para la empresa a la hora de invertir y acceder a este mercado marroquí.

.3.2 ESTRATEGIAS

Bermad y su apertura al mercado de Marruecos, sigue una estrategia de desarrollo de mercado, ya que vamos a situarnos en un mercado el cual no conocemos como es el marroquí, partiendo desde un mercado ya conocido, el de España.

Respecto a los productos con los que actualmente cuenta Bermad en su cartera, podemos destacar que encajarían en las necesidades que se buscan a la hora de llevar a cabo las obras que van a realizarse, según la tipología de los planes previstos y los elementos necesarios para desarrollados, no existiría necesidad de cambiar o adaptar los productos de la cartera para satisfacer las necesidades que puedan surgir, con todo ello podríamos concluir en una estrategia basada en productos existentes que se adaptan a

las necesidades que se buscan conseguir en Marruecos y la existencia de un nuevo mercado.

3.3 PLANES DE ACCIÓN

- ¿Es adecuada la política de producto de Bermad?

Respecto al tema de productos con los que actualmente cuenta Bermad en su cartera, y con el análisis que hemos hecho con anterioridad, en función de las necesidades existentes en el mercado marroquí y las soluciones que vamos a ofertar para cubrirlas.

La decisión que va a tomarse es la de no modificar los productos, introducir nuevos, nuevas marcas o mejoras en calidad, debido a que con los productos con lo que se cuenta actualmente (tanto a nivel de eficiencia como de calidad) van a cubrir las necesidades que van a aparecer, una de las principales razones para la toma de esta decisión es el carácter que tiene la compañía al operar en varios países, con lo que su cartera de productos se ha ido adaptando con el paso del tiempo a las necesidades que han ido surgiendo, de forma que se cubran las necesidades, concluyendo que la estrategia de producto es adecuada a la hora de la entrada en Marruecos.

- ¿Es adecuada la política de precio de Bermad?

A la hora de hablar del precio, como se ha indicado con anterioridad, éste puede moverse dentro de unos baremos sobre el precio de tarifa en lo que a suministro concierne, una de las decisiones que se tomaron en la propia empresa fue la elaboración de catálogos globales, con precios globales dentro de los países en los cuales se opera, si surge el caso de la no utilización de la misma divisa, se procedería al cambio a la divisa en cuestión.

Un aspecto que debemos de mencionar dentro de la política de precio se trata de la fijación de precios distinguidos a aquellos clientes con un volumen de compras muy elevado, de forma que se establezca una relación a medio plazo, proporcionando al cliente un precio más atractivo en función del volumen facturado, de forma que este

precio disinguido sea para los grandes clientes de Bermad un atractivo para poder llevar a cabo el proceso de compra.

Con todo esto podemos destacar que respecto a la adecuación de la política de precio no van a hacerse modificaciones, exceptuando la del cambio de divisa, en nuestro caso E/MAD, actualmente, este tipo de cambio se encuentra en $1,00 \text{ EUR} = 10,95 \text{ MAD}$, (moviéndose siempre en torno a un tipo de cambio entre 10.85-10.97) con lo que no va a suponer una modificación en las tarifas de precios así como escalas de descuentos, y, tampoco va a afectar a las condiciones de venta y términos de venta, para destinar una partida del presupuesto a este cambio en política de precios, se va a destinar un importe de 3000€, en materia de cambio en sistema de precios.

- ¿Es adecuada la política de distribución de Bermad?

Para hablar sobre la política de distribución de Bermad, en primer lugar vamos a destacar que va a seguir con la misma que ya existe, es decir un canal de distribución directo, caracterizado por la ausencia de intermediarios y por ser un canal de distribución corto.

También vamos a destacar el establecimiento de un programa de incentivos a la fuerza comercial, de forma que se presente como un estímulo para éstos y se estimule su labor, de forma que la presencia, asentamiento y adaptación al nuevo mercado resulte más rápida y se presenten mayores facilidades, hablando en términos monetarios, y, según datos de la propia empresa, va a dedicarse una parte importante a esta partida, más adelante, cuando tratemos el tema del presupuesto se detallaran.

Tal y como se asegura desde la propia empresa, conseguir una involucración de la fuerza comercial en este proceso, va a suponer una de las partes más importantes para la realización de este proyecto, ya que, al fin y al cabo, son ellas una de las partes importantes a la hora de promover el buen funcionamiento de la empresa, de forma que, con este programa de objetivos que hemos destacado, van a sentirse parte activa e importante de la compañía.

Otro aspecto que debemos mencionar es la modernización de la página web, para de esta forma, sobre todo en lo que a localización se refiere, el cliente tenga constancia en todo momento de donde nos encontramos, de forma que se tenga siempre disponible un mapa de de la localización, tanto en la web como a nivel de catálogos.

Respecto a los acuerdos y contratos con empresas de transporte y logística, en concreto con LKW Walter, también se ha llegado a un acuerdo con una entidad marroquí, que, en función del volumen de ventas y de la distancia de los trayectos se va a fijar el precio, ya que al ser una empresa que todavía no tiene actividad, nuestra fuerza de negociación con estas empresas no va a ser muy elevada, en un horizonte de medio plazo y conforme el número de ventas vaya incrementando, estos acuerdos se verán mejorados para Bermad, en términos económicos, tal y como veremos posteriormente, va a destinarse una parte importante del presupuesto a esta política de distribución.

- **¿Es adecuada la política de comunicación de Bermad?**

En función de la política de comunicación que hemos estudiado con anterioridad, vamos a destacar una serie de acciones concretas con el fin de ganar notoriedad en el nuevo mercado en el cual vamos a movernos, destacando que la política que va a desarrollarse va a ser idéntica a la realizada por la empresa en los diferentes mercados que actúa, pero tal y como hemos comentado anteriormente adaptadas al mercado en cuestión, en este caso al mercado de Marruecos.

Es aquí donde la labor de la parte comercial va a ser muy relevante, así como las campañas publicitarias, de esponsorización y patrocinio que van a realizarse.

La presencia en la feria del agua que se establece bianualmente en Marruecos, Smagua Marocc, es uno de los puntos más importantes a tratar en este apartado, que, según datos de la propia empresa, la presencia en este tipo de eventos concretos del sector, proporciona un elevado número de clientes potenciales, siendo una oportunidad de crecimiento y adaptación al nuevo mercado, en términos económicos, la presencia y esponsorización en este evento a fin de conseguir una mayor notoriedad y conocimiento de nuestra empresa se va a estimar en una partida en torno a 25,000€.

Un elemento que va a servir para la medición del nivel de satisfacción de nuestros clientes va a ser la elaboración de encuestas periódicas, indicando el nivel de satisfacción que ha recibido y la experiencia de compra, gracias a estas encuestas, Bermad recibirá información de primera mano de cliente, para poder hacer frente a las posibles debilidades que se presenten.

3.4 PRESUPUESTOS

En la tabla 3.4.1 que se muestra en la parte inferior, se muestran a modo de resumen, tanto los objetivos, como las estrategias, los planes de acción que van a desarrollarse, así como un presupuesto estimado en lo que a cada partida corresponde.

Tabla 3.4.1. Objetivos, estrategias, acción y presupuestos

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	PRESUPUESTO ANUAL
Incrementar cuota de mercado	Estrategia de producto	Politica adecuada en Marruecos	-
	Estrategia de precios	Precios distinguidos en funcion del volumen	5000
		Modificacion de los precios en funcion de la divisa	3.000
	Estrategia de comunicación	Elaboracion de encuestas de satisfaccion	5.000
		Labores comerciales	45.000
		Promocion y publicidad	40.000
		Asistencia a feria nacional	25.000
		Modernizacion pagina web	5.000
	Estrategia de distribucion	Contratos y acuerdos con empresas del sector	200.000
		Programa de incentivos	80.000
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	PRESUPUESTO ANUAL
Mejorar la percepcion de calidad	Politica de producto	Diseño de un logo adaptado al mercado y cultura	4.000
		Encuenta anual de satisfaccion	5000
	Politica de comunicación	Mejorar contenidos web	2.000
		Crear un centro de atencion al cliente	10.000

Fuente: Elaboración propia a través de datos de la empresa 2016

Para analizar de una forma más detallada estos presupuestos, tal y como muestra la tabla, vamos a destacar en primer lugar, que, en función del objetivo de incrementar la cuota de mercado, conforme hemos visto anteriormente, la estrategia de productos es adecuada en el nuevo mercado, con lo que el presupuesto en esta partida no va a verse afectado.

Respecto a la modificación de precios de tarifa al tratarse de una divisa diferente a la utilizada actualmente, se ha estimado un coste de elaboración de 3000€, respecto a los

precios distinguidos, como hemos mencionado, en función del volumen de facturación, hemos estimado un presupuesto de 5000€.

En función de la estrategia de comunicación, en este caso vamos a centrarnos en la fuerza comercial y en la promoción y publicidad para dar a conocer nuestro producto en el mercado, se ha estimado un gasto de 90.000€

Ya inmersos en la estrategia de distribución, para esta, se ha dedicado un presupuesto de 285.000€, ya sea para contratos de transporte y logística, así como el programa de incentivos con el objetivo de incrementar la motivación de la fuerza comercial y su posterior resultado en los números de la empresa y la modernización de la página web y catálogos, a fin de que los clientes obtengan en todo momento una localización de la empresa.

En la tabla 3.4.2 que se muestra a continuación se han estimado aquellos gastos que vamos a considerar básicos durante el ejercicio, estimando su presupuesto de forma anual

Tabla 3.4.2. Gastos y presupuestos básicos estimados.

OTROS GASTOS	ANUAL
(621) Alquiler nave.	900.000,00
(622) Reparación y Conservación.	20.000,00
(623) Servicios Profesionales.	12.000,00
(624) Transportes.	200.000,00
(627) Publicidad y promocion	40.000,00
(628) Luz.	12.000,00
(628) Agua.	10.000,00
(628) Teléfono.	5.000,00
(629) Otros Servicios.	85.000,00
(631) Otros Tributos.	6.000,00
Imprevistos	80.000,00
Sueldos y Salarios.	250.000,00
Total.	1.600.000,00

Fuente: Elaboración propia a través de datos de la empresa 2016

En esta tabla podemos observar, a la hora de hablar del local o nave un presupuesto de 900.000€, en el alquiler de una nave industrial situada en Rabat.

Respecto a la partida de la cuenta 622, reparación y conservación de ha estimado un presupuesto de 20.000€, y 12.000€ en la partida de servicios profesionales (623).

En función de los transportes y del gasto de estos, como hemos indicado en la tabla 3.4.1, el presupuesto es de 200.000€, pudiendo esta cantidad sufrir modificaciones en función del volumen de ventas que se pueda presentar.

El presupuesto dedicado a publicidad y promoción, como ocurre con la cuenta de transportes ha sido expuesta en la tabla anterior, dedicando un presupuesto de 40.000€.

Las cuentas 628, como son agua luz y teléfono, se ha estimado un presupuesto de 27.000€ anuales.

Si atendemos a la cuenta 629 y 631, otros servicios y otros tributos, se ha estimado un presupuesto anual de 91.000€.

En función de imprevistos que puedan ocasionarse a lo largo del ejercicio la partida correspondiente al presupuesto se ha establecido en 80.000€.

Por ultimo en la cuenta de sueldos y salarios y en función del volumen de trabajo que se espera desarrollar se ha estimado un presupuesto de 250.000€.

Con todo esto, y en lo que a términos económicos se refiere con todas las partidas analizadas de presupuesto, concluimos con un total de 1.600.000€ en lo que refiere a gastos básicos para el ejercicio en cuestión.

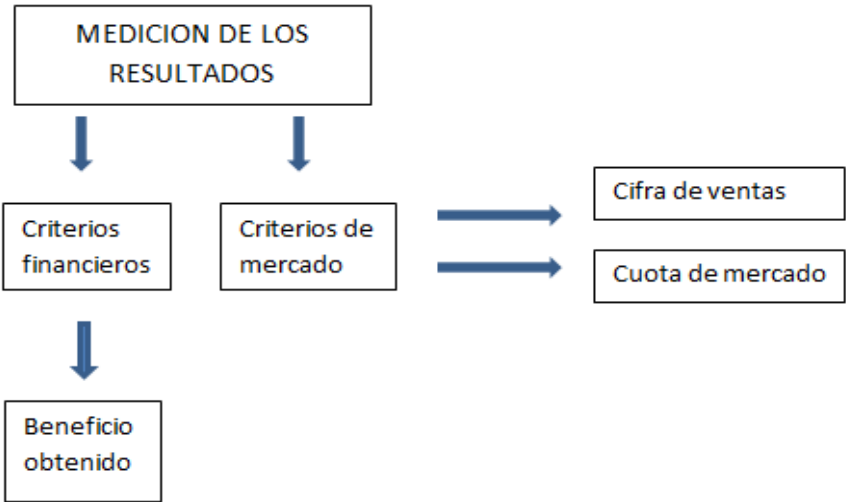
3.5 CONTROL

Tras elaborar el plan de marketing y llevar las acciones a cabo, va a ser necesario comprobar si se han logrado los requerimientos y objetivos que hemos mencionado.

Es importante hacer un plan de seguimiento y control ya que proporciona información sobre la situación del cumplimiento de los planes, y permite buscar soluciones de una manera más rápida.

Al tratarse de una empresa nueva en el mercado marroquí, los resultados que se obtengan de aplicar las medidas de control no podrán ser evaluadas en este momento.

Tabla 3.5.1 Medición de los resultados obtenidos



Fuente: elaboración propia

Por último, y una vez puesto en marcha el proyecto de la apertura al mercado marroquí, Bermad va a utilizar otra medida de control, se va a analizar la satisfacción de los clientes que se presenten y hayan disfrutado de la compra de sus productos y servicios que ofrece. Este proceso va a realizarse a través de una encuesta de satisfacción, donde se van a realizar una serie de cuestiones sobre la empresa.

La satisfacción del cliente es uno de los aspectos más importantes para Bermad, tal y como hemos comentado anteriormente, la empresa aboga por dar una solución personalizada a cada uno de ellos y poder crear una relación estable a largo plazo, ya que, según datos de la propia empresa, ésta gira en torno a ellos, de forma que si esto se cumple, se cumplirán los objetivos previamente establecidos.

4. CONCLUSIONES

El interés tanto por el sector que hemos tratado, como por todo lo relevante al marketing, ha conllevado a la realización de este proyecto, de forma que se ha podido plasmar y desarrollar una visión más amplia y real de la situación, otorgando un enfoque práctico, del trabajo diario en una empresa del sector.

A través de los resultados obtenidos en el análisis externo del mercado marroquí, se ha puesto de manifiesto, el atractivo del mercado en el cual vamos a adentrarnos, siendo un mercado potencial adecuado para empresas del sector hidrológico, debido a las grandes inversiones que se presentan a corto y medio plazo.

A la hora de hablar sobre la estrategia, principal razón de esta apertura al nuevo mercado, las acciones previstas a realizar para conseguir un incremento en la cuota de mercado, van a resultar una labor clave para la adaptación al nuevo mercado, todas estas acciones que van a llevarse a cabo, requieren de un compromiso especial por parte de la plantilla, compromiso sin el cual, sería imposible su implantación y desarrollo.

El conflicto de intereses que puedan surgir, a la hora de hacer un breve resumen sobre el proyecto, es un tema que se ha tratado, de forma que la empresa y el personal involucrado son conocedores de las acciones que se han propuesto, no suponiendo un ningún momento una situación en la que se pueda generar un conflicto de intereses por ambas partes, pudiendo suponer un gran problema para la implantación de este proceso.

Las principales dificultades que han aparecido a la hora de elaborar este proyecto es la búsqueda de información en lo que al sector en Marruecos y empresas se refiere. Otra de las dificultades que han aparecido y que es preciso mencionar es la estacionalidad en lo que a materia de riego se refiere, así como la fijación de precios estandar y proveedores-clientes con los que se pueda mantener una relación estable económicamente hablando.

La elaboración en el sistema de control de una encuesta de satisfacción a cada cliente va a proporcionar a Bermad una visión particular de cada uno, de forma que la atención personalizada por la que se apuesta, pueda cumplimentarse de una forma favorable, siendo éste un punto a favor a la hora de que se haga efectiva la adaptación de la empresa en el nuevo mercado.

Un aspecto que merece la pena destacar es la gran iniciativa de Bermad, siendo ya una empresa con presencia en numerosos países, que, para seguir creciendo y conseguir ser más competitiva todavía junto a las grandes empresas mundiales del sector, mantiene abierto un proceso de apertura al mercado marroquí, debido a las numerosas obras previstas a medio plazo, que, conforme lo visto en los análisis previos, ponen de manifiesto el atractivo del mercado, siendo éste, un mercado apropiado para la compañía.

Este proceso va a suponer un crecimiento para la empresa, ya que se trata de un proyecto viable, que puede propiciar para la empresa el seguir expandiéndose en un futuro por zonas, hasta el momento desconocidas.

En conclusión, el conjunto de características que hemos mencionado anteriormente junto con los factores, estrategias y acciones llevadas a cabo, son una tarea esencial para la implantación de la compañía en el mercado marroquí.

Con todo esto finalizamos destacando que se presenta como una oportunidad de negocio.

5. ANEXOS

5.1: ENCUESTA DE SATISFACCION DE BERMAD

1. ¿Es la primera vez que requiere de nuestros servicios?

SíNo
2. Valore de 1 a 5 siendo 1 “muy insatisfecho” y 5 “ muy satisfecho” las siguientes cuestiones que se presentan sobre Bermad.
 - a. La empresa realiza los pedidos en el tiempo prometido:
 - b. El comportamiento de los empleados les trasmite confianza:
 - c. Los empleados transmiten una atención personalizada:
 - d. Se ha dado respuesta a su consulta:
 - e. El producto supera las expectativas:
 - f. Recomendaría el producto:
 - g. Relación calidad-precio:
3. Valore de 1 a 5, siendo 1 “muy insatisfecho” y 5 “muy satisfecho” el grado de satisfacción de su experiencia en Bermad.

12345
4. ¿Repetiría el servicio?

SíNo
5. Sugerencias y mejoras

Gracias por su colaboración

Cada opinión cuenta.

BERMAD.

BIBLIOGRAFÍA

- *AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN (AEAT). Ratificación del Convenio entre el Reino de España y el Reino de Marruecos. Madrid el 10 de julio de 197 (BOE, 22-mayo-1985).. Disponible en: <http://www.agenciatributaria.es/> (Acceso 15 de octubre de 2015)*
- *BERMAD EUROPE, Bermad Europe. Soluciones hidráulicas. Disponible en: <http://www.bermad.com> (Acceso 10 de octubre 2015)*
- *FERIA DE ZARAGOZA (2016). "Smagua Maroc". Disponible en: http://www.feriazaragoza.com/smagua_marruecos.aspx (Acceso 22 enero 2016)*
- *Allué Fillat, F.J. (2015). "El Mercado de la Irrigación en Marruecos". ICEX.*
- *Allué Fillat, F.J (2015): ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES. "Empresas españolas establecidas en Marruecos". ICEX*
- *Aparicio.D (2014):EL SECTOR DEL AGUA EN MARRUECOS (2015).ICEX*
- *IMF - WORLD ECONOMIC (2015). Marruecos: Política y economía.. Septiembre 2015, de Export Entreprises SA. Disponible en: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/marruecos/politica-y-economia>.(Acceso 05 de diciembre 2015)*
- *SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2014): El plan de marketing en la práctica. Esic Editorial, Madrid.*
- *PEINOR, J. y ZORITA, E.. (2014): Plan de marketing, herramienta de gestión. Esic Editorial, Madrid.*
- *MARRUECOS ENTORNO LEGAL. Marco legal de Marruecos. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/marruecos/entorno-legal> (Acceso 12 de enero 2016)*
- *OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMATICA. 2014. " Reino de Marruecos". Gobierno de España. Disponible en www.maec.es (Acceso 16 enero 2016)*

- *POPULATION PYRAMID. 2015. Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2015: Marruecos. Disponible en:*
<http://populationpyramid.net/es/marruecos/2015/> (Acceso 2 de noviembre de 2015)
- *REAL INSTITUTO EL CANO (2015). El escalon económico entre vecinos. El caso de España y marruecos [10/08/2015]. Disponible en:*
http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/dt10-2003 (Acceso 10 de Septiembre de 2015)
- *HOLLESEN, S. y ARTEAGA, J. (2010): Estrategias de Marketing Internacional. Editorial PRENTICE-HALL. Madrid*
- *THE GLOBAL ECONOMY 2015. Marruecos indicadores de la economía. De Disponible en: <http://es.theglobaleconomy.com/Morocco/> (Acceso 28 de noviembre de 2015)*
- *THE WORLD BANK. Morocco. De 2014. Disponible en:: <http://www.worldbank.org/en/country/morocco> (Acceso 28 de noviembre de 2015)*
- *TREANDING ECONOMICS. Marruecos-Indicadores económicos de 2015. Disponible en:*
<http://es.tradingeconomics.com/morocco/indicators>. (Acceso 13 de noviembre de 2015)
- *UNITED NATIONS, POPULAR DIVISION. Country Profiles: Morocco. The 2015 Disponible en: <http://esa.un.org/unpd/wpp/Graphs/> (Acceso 4 de noviembre de 2015)*